

INÁKI VÉLAZ Y EDUARDO HERRERO CORELL

Mary Parker Follett fue una mujer pionera en el estudio de numerosos aspectos relacionados con el gobierno de las organizaciones y la dirección de grupos humanos. Muchos la consideran una adelantada a su tiempo y precursora de enfoques de gestión que, todavía hoy, siguen en desarrollo.

A comienzos del siglo XX apenas estaba empezando la reflexión sobre cómo organizar y gestionar empresas. Empresas que en aquel momento eran sobre todo fábricas y talleres de producción casi artesanal. Frederick Taylor, el llamado “padre de la Administración Científica”, publicaba sus primeras obras en un intento de sistematizar y dar fundamento científico –la obsesión del momento– a la dirección de empresas. El fordismo desplegaba con enorme éxito las primeras cadenas de montaje para la producción en serie, mientras el matrimonio Gilbreth se afanaba en diseñar métodos para medir los movimientos que debía realizar un obrero, según la tarea y el tiempo que cada uno de ellos le ocuparía. En ese entorno de corte mecanicista y volcado en la eficacia productiva irrumpe Follett, nacida en Quincy (Massachusetts) en 1868, con una propuesta que pone el acento en la participación y la autonomía de los trabajadores.

FORMACIÓN ACADÉMICA Y DESARROLLO PROFESIONAL

Desde temprana edad manifestó una mente vivaz y un espíritu inquieto. Al fallecer su padre, en 1885, recibió una herencia que le permitió vivir de manera holgada el resto de su vida y

centrarse en lo que encontraba de mayor interés. Así, a los 20 años se matriculó en la *Society for the Collegiate Instruction of Women*, un anexo de la Universidad de Harvard que más tarde se convertiría en *Radcliffe College* y que permitía a las mujeres acceder a los beneficios de la universidad. Si bien tuvo que sufrir las políticas discriminatorias de una academia que aún se resistía a admitir a las mujeres como estudiantes oficiales.

En *The Annex* pudo aprender de maestros como George Santayana y William James, que le introdujeron en el conocimiento de la psicología aplicada a la vida cotidiana, así como a los negocios y la industria. Siendo todavía estudiante, realizó una original investigación –mediante entrevistas y análisis

documental– sobre los métodos usados por los *speakers* del Congreso americano para ejercer influencia y poder. Este trabajo vería la luz en 1896 como *The Speaker of the House of Representatives* e inmediatamente sería considerado una significativa aportación a la ciencia política, algo inusual para una mujer de 28 años.

Gracias a sus excelentes calificaciones, se graduó en 1898 con *summa cum laude* y se trasladó a París para iniciar el doctorado. Estos antecedentes hacían presagiar una brillante carrera académica, pero Mary Parker sorprendió a todos optando por dedicarse en cuerpo y alma al servicio social de familias sin recursos.

Esta ocupación le brindó una experiencia directa en la coordinación

SUMARIO.

El humanismo de Mary Parker Follett
Ináki Véla y Eduardo Herrero Corell
3

Gestión de datos: reglas éticas y legislación
Idoia Portilla
10

La nueva norma de control de horario ¿justicia o burocracia?
Oscar Pau e Ináki Véla
17

La nueva demografía y la revolución tecnológica que vienen
Juan F. Jimeno
21

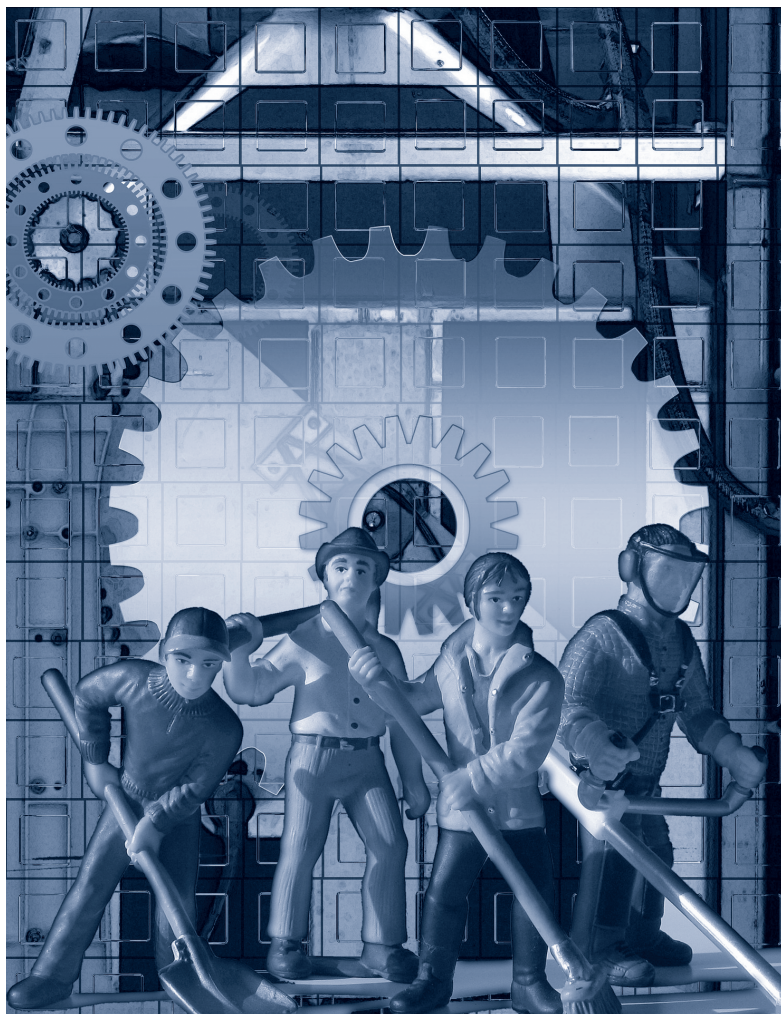
Ecos del 8-m: brecha salarial y libertad
Alex Navas
25

The Politics of Living. The Two Sides of the Coin of Our World Economy
Alexia Tefel
27

Recensiones
34

EyH Ideas
35

Actividades y Foros
36



de cientos de personas, así como en la mediación entre grupos con intereses antagónicos. Trabajando mano a mano con personas de muy diferentes orígenes, puso en marcha un innovador programa de centros comunitarios en Boston, que luego se convertiría en un movimiento nacional de gran impacto. Llegó a ocupar cargos públicos importantes y su consejo era reclamado por organismos de todo el país.

En 1918 apareció su segundo libro: *The New State Group Organization. The Solution of Popular Government*. En él recoge sus experiencias en el trabajo social, con reflexiones sobre la democracia, la comunidad y el gobierno.

Esta publicación aumentó aún más su prestigio y fue invitada a participar en las juntas de arbitraje y en las comisiones que establecían los salarios mínimos de los trabajadores. Eso inspiró la que quizá sea su obra más importante, *The Creative Experience*, de 1924. En ella expone sus renovadoras ideas sobre la manera adecuada de abordar los conflictos y aboga por soluciones creativas, basadas en la comunicación y la cooperación. En este sentido, se considera su primer libro propiamente dedicado a cuestiones empresariales. A partir de ese momento, pudo verse como conferenciante destacada en los encuentros empresariales más importantes de Inglaterra y Estados Unidos. Además, estuvo muy solicitada como consejera de distintas compañías y como asesora particular de líderes políticos y empresariales. Se movió siempre con comodidad en el entorno de los negocios, pues encontraba entre los hombres de empresa una gran vitalidad y la disposición constante a traducir lo teórico en acción práctica. Apreciaba su capacidad de emprender y de expe-



|||||||

**Follett
entiende la
administración
de
organizaciones
como el arte
de hacer
las cosas
mediante las
personas**

■■■■■

rimentar con soluciones innovadoras. Consideraba que, a diferencia de los políticos, los empresarios no teorizan ni dogmatizan, sino que analizan lo conseguido para buscar nuevos retos al día siguiente. En 1926 se trasladó a Inglaterra, donde continuó su labor como conferenciante y consultora, además de dar clase en Oxford y –durante su último año– en la *London School of Economics*. Falleció en 1933 durante un viaje a Boston por motivos de salud. Ocho años después se publicó *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*, un recopilatorio de sus mejores conferencias y escritos sobre gestión. A pesar de su clarividencia y del enorme impacto que sus ideas tuvieron en vida, pronto fue olvidada, como muestra su ausencia de los principales compendios sobre evolución del pensamiento organizativo. Mantuvo cierta popularidad en Japón, donde sus propuestas sobre liderazgo y gestión siempre han sido valoradas. Con todo, nunca le han faltado admiradores y defensores, entre los que se cuenta Peter Drucker, que llegó a referirse a ella como su principal “gurú”. Recientemente ha sido redescubierta y se releen sus obras con el convencimiento de que hoy sus ideas son

aún más relevantes que cuando fueron concebidas. Buena parte de esta segunda juventud se debe a la edición por Pauline Graham de *Mary Parker Follett. Prophet of Management* (1995), que incluye varios de sus ensayos junto con comentarios de Drucker, Bennis, Mintzberg o Moss Kanter.

**UNA VISIÓN INNOVADORA DEL
MANAGEMENT**

Follett entiende la administración de organizaciones como el arte de hacer las cosas mediante las personas. Comparte con Taylor la premisa de que patrones y obreros convergen en un fin común, pero observa que usualmente la separación entre jefes y subordinados se torna artificialmente rígida y oscurece dicha convergencia natural. Dado que la empresa responde tanto a los intereses de los dueños como a los de los trabajadores, debe enfocarse como un empeño colaborativo. Esto no significa que haya que ceder la propiedad a los trabajadores, pero sí otorgarles poder y responsabilidad. Las experiencias que vivió en primera persona la convencieron de que la responsabilidad hace crecer al hombre, por lo que propuso otorgar mayor autonomía a los trabaja-

dores en el desempeño de su labor. Una propuesta sin duda inusual en un momento en que las cadenas de producción en masa estaban en su máximo apogeo.

Coincide con la Administración Científica en que existen principios de gestión comunes a todo tipo de organizaciones. Pero, como contrapartida al mecanicismo imperante, enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales y de las emociones, así como el carácter social de los procesos productivos. En su libro *Creative Experience* resume dicho planteamiento con este esquema:

EL TRABAJADOR
RESPONDE
A MÚLTIPLES
FACTORES

1. Jefe: salarios, participación en beneficios o gestión, condiciones de fábrica, etc.
2. Condiciones generales: coste del día a día, casa, comida, etc.
3. Sus deseos, metas y aspiraciones.
4. La relación entre los factores influyentes y su respuesta a los mismos.

Frente al taylorismo, defiende que no existe una manera superior y única de hacer bien las cosas (*the best way*), sino que cada situación debe valorarse según las personas involucradas, los recursos disponibles, el tiempo, el contexto particular y los objetivos propuestos. No cabe, por tanto, una decisión o acción correcta si se prescinde del análisis y la consideración de la situación concreta.

Esta postura, que ha dado en llamarse *Law of the situation*, sostiene también que pueden resolverse armoniosamente los retos empresariales integrando las necesidades individuales con los propósitos de la organización. La “Ley de la situación” es una oportunidad, no sólo para cooperar sino también para aprender a gobernarse a uno mismo. Puesto que la cooperación es un proceso de aprendizaje y culti-

vo de las relaciones humanas. No es un proceso de imposición. Esta teoría fue fruto de las actividades que Follett lideró como miembro del comité de *The Womens Municipal League of Boston*.

PIONERA DEL HUMANISMO EMPRESARIAL

Tradicionalmente se la ha considerado una abanderada del humanismo, pues no basa sus observaciones en laboriosas investigaciones empíricas ni en mediciones de tiempos y movimientos, sino en la reflexión sobre la naturaleza del hombre y su

comportamiento en sociedad. Una reflexión que, lejos de un idealismo abstracto, arranca de su propia experiencia coordinando el trabajo de muchas personas en entornos con frecuencia adversos.

Insiste en la necesidad de comprender al hombre entero en toda su complejidad, para lo que se debe superar la compartimentación mental ante los problemas: no hay problemas psicológicos, éticos o económicos, sino problemas *humanos* que revisten, eso sí, aspectos psicológicos, éticos o económicos.

Este enfoque humanista supuso un neto distanciamiento del taylorismo imperante en su momento (y aún hoy). Follett advirtió varias veces sobre los peligros de la Administración Científica llevada al extremo: “Nunca podremos separar del todo lo humano y el aspecto

Frente al taylorismo, defiende que no existe una manera superior y única de hacer bien las cosas (*the best way*), sino que cada situación debe valorarse

“La ley de la situación” sostiene también que pueden resolverse los retos empresariales integrando las necesidades individuales con los propósitos de la organización

mecánico (...) El directivo empresarial que quiera cosechar los frutos de la dirección científica debe entender primero el complejo funcionamiento interno de los grupos humanos”.

Defendió que, a la hora de tomar una decisión, el *manager* debe tener en cuenta los aspectos técnicos del negocio, tales como la producción y la distribución. Pero sobre todo es imprescindible que considere aquellos aspectos relativos a la persona y su entorno. Un sencillo ejemplo al que hace referencia es a la forma en la que, generalmente, se trata a los becarios o aprendices. Insiste en la importancia de tratarlos de manera justa y fructífera.

Con este planteamiento humanista se produce una revolución conceptual: del énfasis hasta ese momento puesto en la tarea y en la estructura organizativa al acento en el comportamiento de las personas que conforman las organizaciones. Es decir, a los aspectos técnicos y formales hay que sumar los psicológicos, sociológicos y antropológicos.

LAS RELACIONES HUMANAS COMO EJE

Como hemos visto, la base del pensamiento de esta autora radica en la importancia de las relaciones, no sólo de las transacciones. Esas relaciones tienen una naturaleza recíproca: cuando las personas trabajan juntas se produce una influencia mutua, aunque haya una jefatura formalmente definida. Los humanos maduran gracias a sus interacciones con otros miembros del grupo o grupos a los que pertenecen por lo que ninguna persona puede sentirse completa, a menos que forme parte de algún grupo.

Donde mejor se experimenta eso

|||||

Debe superarse la distinción entre los que realizan un trabajo exclusivamente operativo y los que desempeñan actividades mentales

es en las organizaciones, pues en ellas los individuos combinan sus diversos talentos para lograr algo mayor. Pero, a la vez, los individuos no deben quedar limitados a una sola tarea, sino que es preciso integrarlos en la organización general. Debe superarse la distinción entre los que realizan un trabajo exclusivamente operativo y los que desempeñan actividades mentales, por eso a los directivos les conviene familiarizarse con las tareas físicas para así tener conocimiento de causa.

Trabajando en equipo se pueden alcanzar una serie de objetivos que nunca podrían darse en el caso de actuar por separado. De hecho, es el trabajo en equipo lo que lleva a Follett a centrarse en la importancia de las interacciones humanas. De cómo el comportamiento de unos influye en los otros. En su libro *Creative Experience*, habla del comportamiento no como una relación entre sujeto y objeto, sino como dos actividades, como un proceso. Al hablar de proceso tenemos que abandonar la expresión “actuar sobre” (el objeto actúa sobre el sujeto o viceversa). En tal proceso el hecho central es el encuentro y la interpretación de actividades cuya respuesta es siempre a una relación de distintos factores que se ven influidos entre ellos y tienen que encontrar la manera de actuar conjuntamente.

Follett aboga por una verdadera *unidad funcional*: lo primero que hay que preguntarse en una empresa es si todas sus partes se hallan coordinadas, si se desarrollan al unísono sus actividades; tanto en lo que se refiere a las relaciones entre las personas, como entre servicios y entre departamentos. Gracias a la integración, las distintas unidades que forman parte de una organización logran

aquello a lo que aspira. Basta que dos departamentos no trabajen conjuntamente para que una empresa desaparezca a los pocos años o, más sencillo todavía, basta que el jefe de producción no se lleve bien con el de compras para fallar con los pedidos y empezar a perder clientes. Estas situaciones se dan por descuidar un factor clave para la cooperación dentro de cualquier organización: por descuidar el carácter social del proceso de producción. Es decir, las relaciones humanas que se dan entre los miembros de una organización.

La administración no es un sumatorio de funciones diferentes y separadas, sino un todo necesitado de integración. Se trata de un proceso de fuerzas, de algo dinámico y no meramente estructural. Para Follett, la prueba primordial que debe hacerse con cada una de las ramas del negocio es analizar el grado de relación que cada una tiene con la unidad integral. La gestión del que manda o regenta un negocio es una gestión destinada a la cooperación e integración de cada rama del negocio y no a la “simple” dirección. Además, dirigir significa algo más que organizar lo que ocurre dentro de la propia compañía, y debe considerar explícitamente el entorno en su serie más amplia de relaciones. Integra, por tanto, también los factores externos, como la política, la economía o la biología.

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Sus años en juntas de arbitraje, comisiones salariales y mediaciones sociales varias le proporcionaron una interesante y original perspectiva acerca del manejo y solución de conflictos. De hecho, fue una de las primeras personas en insertar la gestión de los conflictos dentro de la teoría

organizativa, hasta el punto de ser considerada la “madre de la resolución de conflictos”.

Opina Follett que el conflicto surge de la diversidad de personas y pareceres, por lo que es un rasgo esencial de la propia vida que no podemos ni debemos abolir. La tentación de eliminar los conflictos sería equiparable a pretender terminar con la variedad y la diferencia, que suponen una gran riqueza. Por tanto, en lugar de lamentarnos o desesperarnos ante el conflicto, haríamos bien en ponerlo a trabajar a nuestro favor.

Cuando un ingeniero mecánico trata de eliminar la fricción entre los materiales, se para antes a estudiarla para ver qué puede aprender de ella. Así descubre el principio del surgimiento del fuego o de la música del violín, al igual que la transmisión de energía por medio de cintas y poleas o la fricción entre las ruedas de la locomotora y los rieles que permite mover el tren. De modo similar, le sacamos partido a la fricción de una mente con otra. Entonces, ¿por qué no procurar discernir en los negocios cuándo conviene eliminar la fricción y cuándo capitalizarla?

Si aceptamos el conflicto como un proceso enteramente normal, podremos aprovechar las diferencias socialmente valiosas en beneficio de todos. Por el contrario, nuestras miras se estrechan y las oportunidades de éxito se evaporan cuando nuestros pensamientos quedan atrapados en una visión “disyuntiva”. Follett categoriza este tipo de interacciones bajo el término *circular response*. Es decir, aquellas interacciones que se dan fruto de la actividad de producción por el mero hecho de ser realizadas por dos o más personas.

En este tipo de situaciones, la variable por estudiar es el patrón

de relaciones entre distintas personas, equipos y departamentos concebido como una situación única fruto de una unión de intereses. Sin embargo, la respuesta de cualquiera de los partícipes es completamente impredecible, ya que debe modificar continuamente su comportamiento para ajustarse a las respuestas esperadas de otros, que constituyen su entorno y, por lo tanto, influyen en su actuar.

Para evitar quedarse atrapado en esta “respuesta circular” y, de esta manera, resolver el conflicto; Follett desarrolla el principio de integración. Sin embargo, la coordinación no es posible en todos los casos. Por eso propone distinguir tres maneras principales de abordar el conflicto: la dominación, la transacción y la integración.

En la *dominación*, una parte se impone sobre la otra (*poder sobre*). Es, sin duda, la manera más fácil de manejar el conflicto, pero no necesariamente la más exitosa.

Mediante la *transacción* se pacta un arreglo. Así es como encontramos salida a la mayoría de las disputas: cada parte cede un poco en favor de los objetivos comunes, pero sin renunciar totalmente a los particulares. Es la base de la negociación tradicional, en la que cada agente pide más de lo que espera lograr, calcula lo que el otro le va a pedir y hasta dónde puede ceder. Como ambas partes actúan igual, resulta difícil saber qué es lo que de verdad cada uno considera que debiera en justicia conseguir. Esta ignorancia constituye la principal barrera para solucionar el conflicto de manera satisfactoria.

La *integración*, en cambio, procura una solución en la que las aspiraciones de ambos agentes se satisfagan y ninguno tenga que sacrificar nada particularmente valioso (*po-*

der con). Follett afirma que la integración de anhelos excluye la necesidad de lograr poder con el fin de satisfacer un deseo. Sin embargo, para lograrlo, resulta imperativo conocer lo que de verdad importa a cada uno, cuáles son sus intereses reales, evitando cualquier clase de malentendido.

El célebre ejemplo de la ventana —empleado por Mary Parker y ampliamente repetido después— ayuda a ver la diferencia entre integración y transacción. Cuenta la autora que un día, en una de las salas más pequeñas de la biblioteca de Harvard, alguien quería tener la ventana abierta y ella la prefería cerrada. Tras hablarlo, cayeron en la cuenta de que en realidad ella no quería la ventana cerrada sino evitar el viento norte sobre su espalda; en tanto que la otra persona sólo deseaba airear la estancia pero no necesitaba una ventana abierta en particular. A partir de esa comprensión de la situación, la solución se manifestaba por sí misma: abrir la ventana de la habitación contigua, en la que no había nadie.

No fue propiamente una transacción, pues ambas personas lograron lo que realmente querían sin renunciar a nada. Esta anécdota ha sido utilizada posteriormente por Fisher y Ury en su conocida obra *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, para ilustrar la ventaja de focalizarse en los intereses y no en las posiciones de las partes. Se trata de ver el conflicto no como una pelea sino como una oportunidad que puede tener salidas distintas de la dominación o la cesión de los propios intereses. Como ha quedado de manifiesto, el primer paso para la integración consiste en poner las cartas sobre la mesa y exponer abiertamente las diferencias entre las partes, así como los verdaderos



.....
Follett afirma que la integración de anhelos excluye la necesidad de lograr poder con el fin de satisfacer un deseo

deseos e intereses de cada uno: si no se conocen, será imposible integrarlos. Para desvelar lo que realmente pretende cada uno, resulta útil descomponer el problema y examinar los símbolos del lenguaje, que con frecuencia representan un obstáculo importante.

La coordinación necesaria para que funcione de manera eficiente cualquier tipo de organización reside en la capacidad de ponerse de acuerdo entre los miembros de dicho sistema de cooperación y de su disposición para consultarse entre sí. Esto exige esfuerzo, pues parece más sencillo ir al choque buscando la dominación o, en caso de fallar, la transacción. Por otro lado, se debe evitar la teorización del conflicto y buscar el acuerdo, bajando siempre a concretar qué acciones debe realizar cada parte. Además, para llegar a buen puerto deben te-



nerse en cuenta las implicaciones emocionales, siempre presentes en los conflictos.

LIDERAZGO CON VISIÓN

Con el fin de diferenciar la toma de decisiones participativa del uso coercitivo del poder, Mary Parker utiliza las expresiones “poder con” y “poder sobre”, que ya han sido mencionados. La naturaleza interactiva de las relaciones humanas implica que quienes están arriba y abajo en la jerarquía se influyen unos a otros simultánea y constantemente: jefe y trabajadores comparten una dependencia mutua. Históricamente, tratar de controlar o ejercer poder *sobre* otros sin entender esa reciprocidad ha llevado a consecuencias desastrosas. Por tanto, la labor del directivo apunta a construir relaciones en las que los operarios se vean a sí mismos trabajando *con* el jefe, más que trabajando *para* el jefe. El líder debe saber organizar la experiencia del grupo y, de esa manera, aprovechar su fuerza.

A comienzos del s. XX aún no se contaba con teorías desarrolladas y compartidas sobre el liderazgo empresarial, sino que éste se identifica con la jefatura e, in-

cluso, con la propiedad. No obstante, esta pensadora ya esboza líneas maestras que se recogerán en concepciones posteriores. Por ejemplo, vincula el liderazgo con la *visión*: el líder observa la realidad desde una perspectiva holística, como quien ve el todo más allá de lo particular del momento, como quien distingue en el cuadro actual un panorama que aún está por realizarse.

Además de ver el conjunto por encima de sus componentes, el líder debe esforzarse por organizar al grupo, proyectar la visión de futuro, transmitir que los objetivos son comunes, hacer emerger las habilidades de cada uno de sus colaboradores y formarles para que ellos mismos se conviertan en líderes. Es decir, el problema principal de un líder es incuestionablemente la coordinación. Su función debe orientarse a la cooperación e integración de cada parte del negocio y no a la mera dirección.

Por tanto, el líder, más que el poder, debe procurar la *coordinación*, que se rige por cuatro principios:

1. *Coordinación resultante del contacto directo*: se logra mediante la comunicación directa, tanto vertical como horizontal. De ahí la importancia que Follett le daba a

El problema principal de un líder es la coordinación. Su función debe orientarse a la cooperación e integración de cada parte del negocio y no a la mera dirección

la comunicación entre los directivos, departamentos, responsables de producción y operarios. En su libro *Dynamic Administration* pone el ejemplo de las juntas bimensuales que se llevaban a cabo en el Ferrocarril Baltimore & Ohio entre gerencia y operarios, y que consiguieron: una reducción de los operarios a tiempo parcial, acortar vías de suministro de materiales, operaciones más continuadas, reducción de los retrasos, etc. Todo ello por ser capaces de reunirse y de crear un contacto directo entre dirección y empleados.

2. *Coordinación basada en la participación*: las personas involucradas deben participar en las decisiones desde el primer momento y no cuando ya han sido tomadas y traducidas en instrucciones que deben seguirse. Esto levanta la moral del grupo, aumenta la motivación de sus miembros y cimenta una cultura que predispone a la aceptación. Este tipo de cooperación se puede resumir bajo el vocablo de *Gerencia participativa*. Siguiendo con el ejemplo anterior del ferrocarril, el hacer partícipes a los miembros de la empresa en la toma de decisiones mejoró la eficacia y la eficiencia del negocio; fruto de conseguir crear entre los trabajadores un espíritu positivo basado en la confianza y el reconocimiento.

3. *Coordinación como resultado recíproco*: todos los factores están mutuamente relacionados, por lo que todos influyen sobre la situación y deben ser tomados en consideración. Como todos los factores tienen capacidad para influir en el resultado final, es importante que cada trabajador se preocupe no sólo de realizar bien su trabajo sino también de concebir la organización como un todo funcional. De esa manera, se va desarrollando

|||||

El pensamiento humanista de Mary Parker Follett es hoy reconocido como precedente de muchos de los conceptos considerados de vanguardia en el campo del management

■■■■■

una cultura del esfuerzo basada en la responsabilidad colectiva. Dicha responsabilidad es el resultado de visualizar el negocio como una unidad integradora.

4. *Coordinación como un proceso continuo*: todo lo que sucede en la organización tiene que ver con procesos permanentes e interrelacionados, por lo que cada decisión debe verse como un paso dentro de ese continuo. Por ello deben definirse las metas y tener claros los objetivos conforme vaya avanzando el negocio, así como qué rumbo tomar en función de la situación. Esto se debe a que todo negocio es susceptible a la influencia de distintos factores (internos y externos) que variarán, fruto de la actividad continua del propio negocio.

VALORACIÓN DE SUS APORTACIONES

El pensamiento humanista de Mary Parker Follett es hoy reconocido como precedente de muchos de los conceptos considerados de vanguardia en el campo del *management*. En sus escritos se pueden encontrar las semillas de los discursos actuales sobre liderazgo colaborativo, la gerencia participativa, la visión, la organización como comunidad de personas, el *empowerment*, los equipos autogestionados, la relevancia del entorno, las soluciones *win-win*, el valor de la diversidad o la responsabilidad social corporativa.

Mientras que para algunos se trata de una pensadora clarividente a la que se ha prestado menos atención de la que cabría desear, para otros no es más que una idealista utópica y soñadora que ha perdido todo contacto con la realidad. Gary Hamel se pregunta cómo sería de diferente nuestra concepción de la gestión empresarial si una mujer como ella hubiera desempeñado

un papel mayor en el desarrollo de la teoría de la organización.

En cualquier caso, no resulta disparatado considerar sus propuestas poco menos que revolucionarias y adelantadas al menos una generación. No consta, por ejemplo, que tuviera contacto alguno con los investigadores que llevaron a cabo los experimentos de Hawthorne, aunque las conclusiones de dichos experimentos –aparecidas en los años 30– constituyen una admirable confirmación de la validez de sus ideas.

Asombra el predicamento que tuvo entre los empresarios de su época, así como su clarividencia directiva a pesar de que nunca llegó a dirigir una empresa de negocios. Es sabido que a su originalidad de pensamiento unía cierta facilidad de relación y el poder de la expresión, tanto de palabra como por escrito. Empleaba un lenguaje sencillo, asequible y fácil de comprender, ilustrado con ejemplos de la propia experiencia y alusiones a la vida cotidiana.

Además, transitaba con comodidad del ámbito de la práctica al de la especulación y de éste, de nuevo, al de la acción. Sus escritos rezuman aún hoy frescura y apertura, sin rigideces ni dogmatismos; continúan siendo tremendamente inspiradores. Quizá se deba a que cuando descubrió el *management* como tema de estudio le llegó a apasionar tanto como antes lo había hecho la política. Comprendió que la función directiva –no la propiedad– es el elemento fundamental de la empresa, lo que le da vida, lo que atrae a trabajadores y a clientes, lo que hace posible todo lo demás.

Siendo todo esto cierto, entonces, ¿por qué su pensamiento ha pasado inadvertido durante tanto tiempo? Peter Drucker sugiere

que el clima intelectual de los años 30 y 40 no era el más propicio para sus innovadoras propuestas. En esos años, el pensamiento sobre dirección no iba más allá del manejo de la “caja de herramientas”, es decir, de técnicas de contabilidad, ventas, finanzas y producción. Por otro lado, el hecho de que utilizara un lenguaje llano, con términos y ejemplos de la vida diaria, quizá resultó atractivo para los hombres de acción pero produjo el rechazo de los académicos por considerarlo poco profundo.

A esto debemos añadir que ser mujer en un mundo predominantemente masculino –el del pensamiento de comienzos del s. XX– hablando sobre otro mundo exclusivamente masculino –el de la dirección–, sin duda le colocó en una posición de desventaja.

Aunque frecuentemente se encuadra el pensamiento de Follett dentro de la Escuela de las Relaciones Humanas, es importante notar su preocupación auténtica por mejorar las condiciones laborales como un fin en sí mismo, y no exclusivamente como un medio para aumentar la productividad. Este es un rasgo fundamental del planteamiento humanista, que se da en otros autores como Chester Barnard, y que lo diferencia de planteamientos psico-sociológicos como el de Elton Mayo. Un planteamiento que visualiza la organización como un punto de partida donde crecer como profesionales, pero también como personas. Un lugar donde verdaderamente puedes aportar valor a la sociedad siempre y cuando seas capaz de entender el negocio no exclusivamente como un medio lucrativo, sino como un modo de servicio a la sociedad en general y a la persona en particular ●